

New Work – Die Neue Arbeit

– Ein Blick auf die Ursprünge des Konzepts von Frithjof Bergmann –

New Work – ein Begriff, der seit einigen Jahren in aller Munde ist, der die Keynotes von Fachmessen füllt, exzessiv in Blogbeiträgen verwendet wird und als Sinnbild der Veränderung unserer Arbeitswelt gilt: Jung, hip, agil und zukunftsgerichtet. Dabei sind seine Ursprünge bereits rund 40 Jahre alt und haben mit der heutigen Auffassung von Kickern im Büro und Fruchtkorbchen rein gar nichts zu tun.

New Work als Ansatz des österreichisch-US-amerikanischen Philosophen Frithjof Bergmann war für die Revolution gedacht: Für eine radikale Veränderung des Lohnarbeitssystems, mit dem Ziel, eine Alternative zum aktuellen Zustand des Wirtschaftssystems zu schaffen. Bergmanns Konzept und seine Auffassung der Wende, die unsere Gesellschaft dringend benötigt, ist selten Thema im Zusammenhang mit New Work – dabei sind seine Ansätze revolutionär und visionär. Zeit, ihnen etwas Raum und Aufmerksamkeit zu widmen.

Die Anfänge von New Work: Flint, Michigan, USA – 1981

Die Geschichte der Neuen Arbeit startet Anfang der 80er Jahre in den USA – in der Automobilstadt Flint. Zu diesem Zeitpunkt rollte die erste Automatisierungswelle durch die Autoindustrie und bei General Motors in Flint sollten rund 50% der Arbeitskräfte ihren Job verlieren – die Hälfte der Stadt würde arbeitslos werden. Bergmann und sein Team beschäftigten sich zu diesem Zeitpunkt bereits seit einigen Jahren mit der Idee der Neuen Arbeit. In Flint gründeten sie das erste Zentrum für Neue Arbeit und boten General Motors eine Alternative zu der massiven Entlassungswelle an: eine Halb-und-halb-Aufteilung. Die eine Hälfte der Arbeiterschaft würde 6 Monate ihrem alten Job nachgehen, die andere Hälfte in dieser Zeit mit Hilfe des Zentrums für Neue Arbeit versuchen dem auf die Spur kommen, was sie „wirklich wirklich wollen“ – ein Kernsatz von Bergmanns Ansatz. Anschließend würden die beiden Gruppen wechseln. Ergebnisse der intensiven Gespräche waren beispielsweise die Gründung eigener Unternehmen, gemeinschaftliche Initiativen zur Selbstversorgung, verstärkte Spezialisierung und Weiterbildung sowie Erfindungen. Nach Flint gründeten Bergmann und sein Team weltweit weitere Zentren für Neue Arbeit, insbesondere in Entwicklungs- und Schwellenländern, die bis heute bestehen.

Die drei Kernbereiche der Neuen Arbeit

Bergmanns Konzept der Neuen Arbeit ist umfassend. Es entstand zum einen aufgrund seiner philosophischen Auseinandersetzung mit dem Freiheitsbegriff, zum anderen aus seinen eigenen Erfahrungen mit Selbstversorgung sowie der Ausübung unterschiedlichster Jobs – vom Hafendarbeiter, Preisboxer und Fließbandarbeiter bis zum Philosophie-Professor.

Grundlegend sind dabei drei Kernpunkte. Der erste ist die Kritik an unserem gegenwärtigen Lohnarbeitssystem, das laut Bergmann die Mehrheit der Menschen verkrüppelt hinterlässt und uns in den letzten 20 Jahren in eine übermächtige Abhängigkeit von der Wirtschaft – insbesondere dem Big Business – gebracht hat.

Das Lohnarbeitssystem muss laut Bergmann nach und nach reduziert werden (optimalerweise auf eine Lohnarbeitszeit von 1 – 2 Tagen pro Woche), damit die Menschen den zweiten zentralen Punkt der Neuen Arbeit wahrnehmen können: Das zu tun, was sie wirklich, wirklich tun wollen – in anderen Worten der eigenen Berufung oder in der bergmannschen Sprache dem „Calling“ zu folgen.

Damit die Zeit und Energie dafür vorhanden sind, wird die dritte Komponente der neuen Arbeit nötig – die Produktion relevanter Lebensgegenstände und die Erfüllung zentraler Lebensbedürfnisse mit Hilfe der High-Tech-Eigen-Produktion (HTEP). Sie ist laut Bergmann die unerlässliche Voraussetzung dafür, dass man das tun kann, was man wirklich tun will.



Die drei zentralen Bereiche des Konzepts der Neuen Arbeit, die genutzt werden können, um einen Wandel des Lohnarbeitssystems möglich zu machen.

Das Lohnarbeitssystem als Krankheit unserer Zeit

Bergmanns Analyse startet mit dem Lohnarbeitssystem. Er beschreibt dieses System als einen Zug, in dem wir alle sitzen, aus dem wir nicht aussteigen können und der mit Höchstgeschwindigkeit auf ein Ziel zurast, bei dem wir alle nicht ankommen möchten: Klimakatastrophe, Überbevölkerung, Artensterben, Verseuchung der Böden, Versauerung der Meere, Krieg und Gewalt. Dieser aktuelle Zustand unseres Wirtschaftssystems ergibt sich für ihn auch aus dem Zusammenbruch des Sozialismus, denn mit dem Fall der Mauer ist nicht nur ein System gefallen – es ist auch eine Alternative zum Kapitalismus gestorben und nicht ersetzt worden. So haben wir alle dieses Gefühl der Unentrinnbarkeit, weil es kaum noch möglich ist, einen Ausweg aus unserer derzeitigen Organisation von Arbeit, Leben und Gesellschaft zu denken.

Dieses andere Denken ist laut Bergmann aber möglich, denn: **Die Lohnarbeit (die lediglich 200 Jahre alt ist) ist nur eine Möglichkeit unsere Arbeit zu organisieren und zu strukturieren.**¹ Hier setzt New Work an: Als anderer, neuer Blick auf die Organisation und Bewertung

¹ Eine andere Möglichkeit ist beispielsweise die jahrtausendealte Bauernarbeit in Selbstversorgung, die laut Bergmann im Vergleich zur Lohnarbeit die Menschen deutlich selbständiger gemacht und entwickelt hat. Hier wird der Mensch nicht eingestellt, nicht entlassen und nicht von Stechuhrn kontrolliert, sondern er

von Arbeit. Bergmann schreibt beispielsweise, dass Arbeit unendlich ist – lediglich die Arbeitsplätze sind endlich.² Und er schreibt auch, dass das Lohnarbeitssystem uns als Menschen nicht guttut, uns zu „Sklaven“ gemacht hat, indem wir gelernt haben, unsere Arbeitskraft gegen Geld einzutauschen und damit dafür sorgt, dass wir Arbeit als „milde Krankheit“ empfinden (*montags denke ich: ich kann nicht, mittwochs denke ich: okay, die Hälfte hast du schon geschafft und freitags freue ich mich, dass das Drama endlich vorbei ist*).

Die Reduzierung und allmähliche Befreiung aus diesem System ist das Ziel von Bergmann. Dies wird möglich, indem wir unsere Bedürfnisse und Wünsche kritisch hinterfragen (Was brauche ich wirklich für ein gutes und glückliches Leben?) und beginnen, einen Großteil der alltäglichen Dinge wieder in gemeinschaftlicher Eigenproduktion herzustellen. Damit meint Bergmann nicht das Züchten von Tomaten auf dem Balkon, obwohl das auch schon nicht schlecht ist. Sondern: High-Tech-Eigen-Produktion – im wahrsten Sinne von High Tech. Im Buch und auch auf der Website der Neuen Arbeit gibt es sehr viele Beispiele, was man mit einer Gruppe von Menschen, mit klugem Design und begrenzten Ressourcen alles selbst herstellen kann: Vom Haus, über das Auto, über Gemeinschaftsgärten bis zu Kontaktlinsen. Gerade die Technik des 3D-Drucks eröffnet hier ungeahnte Möglichkeiten, die in Privathaushalten aktuell noch gar nicht ins Gewicht fallen.

Das Menschenbild von New Work

Mit dem Arbeitsbegriff von Bergmann geht auch ein anderes Menschenbild einher, das dem der Theorie Y³ sehr ähnelt. Arbeit ist für ihn nicht zwingend etwas, das den Menschen leiden lässt (obwohl viele das in ihren aktuellen Jobs tun), sondern: **Durch Arbeit können wir uns entfalten und ermächtigen. Wer die passende Arbeit für sich gefunden, wer das gefunden hat, was er oder sie wirklich wirklich tun möchte, der oder die kann zur besten Version ihrer selbst werden.** Arbeit ist eine Möglichkeit, meine eigenen Fähigkeiten

arbeitet für sich selbst (vgl. Bergmann 2004, S.81). 2017 sagte Bergmann in einem Interview: „Das, was man der Automatisierung entgegensetzen kann, ist eine neue Art von Bauer zu werden.“

² Diesen Punkt finde ich sehr wichtig, denn er ermöglicht uns auch hier eine Befreiung aus unserer Abhängigkeit. Wie oft wurde und wird in der Politik auf den Verlust von Arbeitsplätzen verwiesen, wenn es darum geht, beispielsweise Maßnahmen zum Klimaschutz umzusetzen. Eine Neubewertung, Würdigung und Wertigkeit von jeder Art von Arbeit würden hier sehr helfen. Damit meine ich insbesondere die Care-Arbeit oder reproduktive Arbeit, also alles, was es braucht, damit unser gesellschaftliches System gut funktioniert und aufrechterhalten wird: Putzen, kochen, Kinder versorgen, Alte versorgen, Wäsche waschen, Wäsche aufhängen, Wäsche zusammennehmen, Wäsche wegräumen und so weiter und so fort.

³ Dieser Ansatz geht auf den Management-Forscher Douglas McGregor zurück, der in seinem 1960 erschienen Buch *The Human Side of Enterprise* zwei unterschiedliche Menschenbilder erläutert: Die Theorie X und die Theorie Y. Je nachdem, welchem Menschenbild ich folge, hat dies Auswirkungen auf mein Verhalten, meine Entscheidungen und meinen Umgang mit anderen Menschen. Die Theorie Y besagt, dass der Mensch aus sich selbst heraus engagiert ist. Laut der Theorie Y streben Menschen nach Selbstentfaltung. Sie sind intrinsisch motiviert – sie wollen leisten. Die Theorie Y besagt auch, dass Menschen in der Lage sind, sich selbst zu führen, dass sie Verantwortung übernehmen und ihr eigenes Potenzial entfalten möchten. Der Mensch der Theorie Y ist kreativ und einfallreich – und Arbeit kann ihm sogar Spaß machen.

kennenzulernen, neue Talente zu entdecken und in Gemeinschaft etwas zu vollbringen, was ich alleine nie geschafft hätte.⁴

Das zu finden, was man wirklich wirklich tun möchte, ist dabei überhaupt nicht einfach. Bergmann nennt diesen Zustand die „Armut der Begierde“: Er bezeichnet damit unsere Unfähigkeit zu spüren und zu benennen, was uns wirklich erfüllt und glücklich macht. Und dafür braucht man nicht 20 Jahre lang am Fließband gestanden haben. Die meisten Menschen haben im Verlauf ihres Lebens gelernt, ihre Bedürfnisse und Wünsche hintenan zu stellen und stattdessen ihr Arbeitsleben auf Vorsicht, Tradition oder wirtschaftlicher Notwendigkeit aufzubauen. Gleichzeitig beinhaltet diese sich-ernsthaft gestellte Frage immer auch ein Risiko: Habe ich eventuell etwas gelernt, das mir gar nicht liegt? Bleibe ich aus Bequemlichkeit und Angst seit Jahren in einem Job, der mich unglücklich macht? Habe ich mich in meinem Leben zu abhängig gemacht und ertrage deshalb täglich die milde Krankheit der Arbeit?

Was würde ich tun, wenn ich das tun könnte, was ich wirklich wirklich tun will?

Lassen Sie diese Frage einen Moment auf sich wirken und überlegen Sie einmal. Es ist spannend, was hier für Antworten auftauchen können. Bergmann empfiehlt, sich diese Frage einmal pro Woche zu stellen: *Ist das, was ich tue, das, was ich wirklich wirklich will?*⁵ Verleiht mir diese, meine Arbeit mehr Kraft und Energie und unterstützt sie mich bei meiner Entwicklung zu einem lebendigeren, vollständigen und stärkeren Menschen? Und erst, wenn man sich vollkommen sicher ist, was man wirklich wirklich tun möchte, widmet man sich dem Aspekt des Geldverdienens und schaut, welche Möglichkeiten es gibt, von dem, was einem wirklich wichtig ist, zu leben und ein ausreichendes Einkommen zu haben – unterstützt durch die High-Tech-Eigen-Produktion. „Reich sein“ bedeutet für Bergmann dabei nicht unendlich viel Geld zu besitzen, sondern ein zufriedenes Leben zu führen, ausgefüllt mit dem, wofür man brennt und sich zutiefst begeistert.

Alles Sozialutopie? – Was bedeutet das für mich als UnternehmerIn?

Auf der Veranstaltung *Xing New Work Experience* von 2017 sagte Frithjof Bergmann im Interview den schönen Satz: *„Das, was heute passiert, sind alles verschiedene Weisen, um Jobarbeit mit einem Mini-Skirt zu versehen.“* Ich hoffe, dass der werten Leserin und dem werten Leser bis zu diesem Punkt klar geworden ist, dass New Work nach Frithjof Bergmann rein

⁴ Zur Verdeutlichung dieses Punktes hier noch einmal ein Zitat von Frithjof Bergmann: *„[Wir haben gesehen], dass eine Arbeit, die guten Gebrauch von den Veranlagungen und Talenten der Menschen macht, eine Arbeit, die ihren tiefsten Wünschen entspricht und an die sie glauben, die sie als Herausforderung und Berufung empfinden, die Menschen nicht auslaugt, sondern das genaue Gegenteil tut: Sie gibt den Menschen mehr Energie, stärkt sie und hebt sie auf eine höhere Ebene.“* (Bergmann 2004, S.12)

⁵ Eine weitere Übung, die er vorschlägt, um dem eigenen Calling auf die Spur zu kommen, ist: Nimm deine Woche, so wie sie jetzt ist. Gehe rückwärts und versuche dich zu fragen: War da irgendetwas in diesen Tagen, das dir eine unerwartete Freude gegeben hat, die dich überrascht hat? Und dann folge diesem Impuls!

gar nichts mit Open Space-Büros und Jobrädern zu tun hat. Und trotzdem sind dies alles relevante und hilfreiche Ansätze, um die Lohnarbeit für viele Menschen zufriedenstellender und leichter zu gestalten. New Work in seinem ursprünglichen Sinn will jedoch viel mehr. Wie Markus Väth schreibt: „Bergmann will nicht am System herumdoktern, sondern das System selbst verändern.“ (Väth 2016, S.119). Und zwar hin zu einem nächsten, intelligenteren und menschlicheren System der Arbeit, das die Arbeit so transformiert, dass sie freie, selbstbestimmte, menschliche Wesen hervorbringt (vgl. Bergmann 2004, S.12 und S. 194).

In Unternehmer-Ohren mag dies alles sehr kritisch und utopisch klingen. Und gleichzeitig liegt in diesem anderen Denken aber auch eine Chance: Nämlich die, die eigene Organisation sorgfältig unter die Lupe zu nehmen und zu schauen, ob die vorhandenen Strukturen Selbstbestimmung, Bestärkung und Begeisterung der in ihr arbeitenden Menschen ermöglichen – oder doch eher „milde Krankheitsverläufe“ erzeugen. Insbesondere der Aspekt der eigenen Berufung, dessen, was ich wirklich wirklich tun will, kann von Ihnen als Rahmengerüst unterstützt und gefördert werden. Hier einige Vorschläge aus dem Buch von Markus Väth, ergänzt mit meinen eigenen Gedanken:

- **Transformation der Organisation in Richtung Selbstorganisation und Stärkenorientierung** (Kerngedanken der *awisu*)
- **Teilhabe der MitarbeiterInnen am Unternehmen** (z.B. Verkauf des Unternehmens oder von Anteilen an die MitarbeiterInnen, Gründung von Genossenschaften – beispielsweise beim Unternehmen *oose Innovative Informatik* geschehen)
- **Ausbau der Teilzeit, Flexibilisierung von Arbeitszeiten**
- **Jobsharing und Jobpairing**
- **Persönlichkeitstests, Stärken-Analysen** (z.B. der Gallup StrengthsFinder)
- **Karriereberatung im Unternehmen, Unterstützung durch einen Coach**
- **Praktikumstage für Berufserfahrene**
- **Ausprobieren, ausprobieren, ausprobieren**
– reales Testen unterschiedlicher Rollen ermöglichen

Unsere Welt ist im Wandel. Wir befinden uns gerade in den größten Transformationsprozessen seit Jahrzehnten, im Auge gewaltiger Krisen und Veränderungen. Voraussichtlich wird reines Herumdoktern am aktuellen System auf Dauer tatsächlich nicht mehr ausreichen, wenn wir die Klimakrise und die vielfältigen damit einhergehenden Probleme und gesellschaftlichen Verwerfungen noch ansatzweise eindämmen wollen. Wahrscheinlich werden wir deutlich größer denken müssen – und hier macht mir Bergmanns Ansatz Mut. Denn er fordert uns alle – sowohl individuell als auch gesellschaftlich – dazu auf, unsere eigenen Antworten auf die großen Fragen des Lebens zu finden:

Wer bin ich? | Was will ich tun? | Wie will ich leben?

Sein Ansatz kann uns etwas Angst vor der Zukunft nehmen und unsere Zuversicht stärken, indem er den Denk-Raum für unsere Möglichkeiten zu leben erweitert. Und uns gleichzeitig dabei hilft, unser Leben wieder auf die Dinge und Tätigkeiten zu reduzieren, die wir tatsächlich zum Leben brauchen und die uns wirklich zufrieden machen.

Literatur

- ” Frithjof Bergmann: *Neue Arbeit, Neue Kultur* (Arbor Verlag), 2004
- ” Frithjof Bergmann: *Die Freiheit leben* (Arbor Verlag), 2005
- ” Markus Väh: *Arbeit - die schönste Nebensache der Welt. Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert* (GABAL Verlag), 2016
- ” Die ehemalige Website des Centers of New Work – mittlerweile komplett überarbeitet und aktualisiert mit vielfältigen Informationen: <https://newwork-newculture.dev/>
- ” Interviews auf Youtube mit Frithjof Bergmann auf der Xing New Work Experience: [2017](#) und [2018](#)
- ” Und noch ein schöner Artikel zum Thema der Care-Arbeit von Teresa Bückner: <https://sz-magazin.sueddeutsche.de/freie-radikale-die-ideenkolumne/gleichberechtigung-haushalt-pflege-88262>

Autorin

Kathrin Behme, Kommunikationswissenschaftlerin (M.A.), selbständig als Coach, Moderatorin und Trainerin tätig (www.adonde.de), begleitet seit vielen Jahren Wissenstransfer-Prozesse und versucht mit ihrer Arbeit die Veränderung zu einer neuen (Arbeits-) Kultur jeden Tag ein wenig mehr Wirklichkeit werden zu lassen.

Eine Kurzform dieses Artikels finden Sie auch auf meinem Blog: <https://www.adonde.de/die-kolumne/von-new-work/>